



# Das jähe Ende einer Erfolgsgeschichte

Nummi (New United Motor Manufacturing Inc.), das Joint-Venture-Vorzeigeprojekt von GM und Toyota, mit dem 25 Jahre lang automobile Fertigungsgeschichte geschrieben wurde, wird 2010 selbst welche sein.

**Ralf Dzioblowski**

Politiker und Gewerkschafter hatten gehofft, dass sich Toyota aus politischen Gründen entscheiden würde, das kalifornische Werk Nummi mit seinen fast 4600 Beschäftigten komplett zu übernehmen. Zumal zuletzt nur noch 60.000 General-Motors (GM)-Fahrzeuge von den Bändern rollten und somit – so die Erwartung – Toyota durch eine entsprechende Produktionsverlagerung aus anderen Werken die Kapazitätsschlücke schließen könnte. Vor der weltweiten Absatzkrise vielleicht, aber eben nicht zu einem Zeitpunkt, zu dem auch Toyota seine Fertigung um fast zwei Mio. Einheiten zurückgefahren hat, im letzten Geschäftsjahr einen Verlust von über drei Mrd. Euro hinnehmen musste und spart, wo es nur kann. Und in Fremont ging es nicht nur um eine Fertigungsaufstockung, sondern auch um die komplette Übernahme der Allgemekosten, was nicht unerheblich ist.

Vielleicht hat auch eine Rolle gespielt, dass im Gegensatz zu den Toyota-Werken in Texas, New Jersey und Kentucky bei Nummi die UAW-Gewerkschaft (United Auto Workers) mit im Spiel und somit das Lohnniveau erheblich höher ist. Eines ist jedoch sicher: Die Entscheidung, die Produktion nach Kanada und Japan (jeweils Corolla) sowie nach Texas (Pick-up Tacoma) zu verlagern, hat man sich bestimmt nicht leicht gemacht. Denn die erste Werksaufgabe in der 72-jährigen Toyota-Geschichte ist für die Japaner ihrer eigenen Denkweise nach ein großer Gesichtsverlust.

Nummi sei nicht mehr überlebensfähig, sagte Vizepräsident Atsushi Niimi. Der kalifornische Gouverneur Arnold Schwarzenegger sprach von einem „traurigen Tag in der Geschichte Fremonts“. Die Entscheidung war erwartet worden, nachdem GM die Pontiac-Produktion in der

Fabrik einstellte. Dennoch hatte es in Kalifornien bis zuletzt die Hoffnung gegeben, Toyota werde in Fremont weiter Corollas und Tacoma-Pick-ups bauen. „Nummi war ein wegweisendes Modell für amerikanisch-japanische Industriezusammenarbeit, und wir sind stolz auf die Erfolge“, sagte Niimi. „Es gab massive Absatz- und Imageprobleme bei GM vor dem Hintergrund von Chapter Eleven. Und auch Toyota hat derzeit zu kämpfen“, kommentiert Stefan Reindl vom Institut für Automobilwirtschaft Geislingen (IFA) die für März 2010 angekündigte Schließung.

## Best of Both Worlds

Der Startschuss für dieses branchenweit wohl einmalige, fast legendäre Experiment, gegen das übrigens Ford und Chrysler Widerstand ankündigten, das aber gleichzeitig mit ausdrücklichem Wohlwollen der starken UAW zustande kam, fiel 1984. Rund 450 Teamsprecher reisten nach Japan, um in der Toyota-Fabrik Takaoka in einem dreiwöchigen „Training on the Job“ fit gemacht zu werden.

„Nummi war ein wegweisendes Modell für gute Zusammenarbeit, und wir sind stolz auf die Erfolge.“

ATSUSHI NIIMI,  
NUMMI

Gebaut wurde zunächst der Chevrolet Nova. Die Kooperation war auf zwölf Jahre begrenzt – mit einer Option auf Verlängerung. Während GM das erst 1982 geschlossene Werk Fremont stellte und 13,4 Mio. Euro zuschoss, investierte Toyota, unter dessen Federführung das Werk geleitet wurde, 67 Mio. Euro in das 300-Mio.-Euro-Projekt, amerikanische Fahrzeuge nach japanischem



Das Ende einer Ära – oder besser: Die Geschichte wiederholt sich: 1982 schon einmal geschlossen, werden ab März 2010 die Parkplätze der legendären Nummi-Autofabrik leer stehen. Foto: Photos.com

Vorbild zu produzieren. Neben wirtschaftlichen Rahmenbedingungen waren es vor allem Produktions- und Qualitätsdefizite, die GM zum Joint Venture veranlassten. Und Effizienz! Während GM 1984 mit 5,1 Mio. Fahrzeugen und 463.000 Mitarbeitern gerade mal auf elf Pkw pro Beschäftigten kam, war Toyota mit 58 Fahrzeugen pro Mitarbeiter (3,4 Mio. Fahrzeuge; 58.700 Mitarbeiter) mehr als fünfmal so effizient. Hinzu kam ein dramatischer Verlust an Marktanteilen insbesondere im heimischen Markt. Wesentliche Gründe für Toyota waren Importbeschränkungen und Konkurrenzdruck. Während sich GM also neben der Einsicht in japanische Produktionsmethoden hochwertige Fahrzeuge versprach und diese neuen Erkenntnisse an andere Werke weiterkommunizieren wollte, war es Toyotas Absicht, einen uneingeschränkten Marktzugang zu erhalten.

## Win-win-Situation

Profitiert davon haben zweifellos beide Seiten. Dass in den vergangenen Jahren mehr Pluszeichen bei Toyota zu verzeichnen waren, lag letztlich größtenteils an falschen Marktstrategien von GM. In der Retrospektive konn-

te GM, Kritikern zufolge, zwar firmenspezifisches Wissen von Toyota erlernen, verfehlte seine Ziele aber dennoch, weil der Autobauer versuchte, Wissen zu internationalisieren, ohne es zu evaluieren.

„Es gab massive Absatz- und Imageprobleme bei GM, und auch Toyota hat derzeit zu kämpfen.“

STEFAN REINDL,  
IFA

Gewonnen haben aber Manager in führender Position, die sich das Etikett „Nummi“ wie einen Harvard-Abschluss anheften konnten und die beispielsweise GM-intern bis nach Europa herumgereicht wurden. In atemberaubender Weise wurde in Nummi Lean Production umgesetzt. Sie gilt als jene Produktionsorganisation japanischer Hersteller, die Womack/Jones und Roos in ihrer MIT-Studie (Massachusetts Institute of Technology) als „zweite Revolution in der Automobilindustrie“ bezeichneten und die der tradierten, sogenannten „gepuf-

ferten Produktion“ konträr entgegenstand.

Im Zuge einer vergleichenden Studie der Automobilherstellung in Amerika, Europa und Japan stießen sie auf ein Verfahren, das sie als überlegen ansahen. Sie zeigten auf, dass es in der japanischen Automobilindustrie eine Methode gab, mit der die bis dahin als unabänderlich akzeptierte Unvereinbarkeit der Ziele Qualität, Produktivität und Lieferzeit offenbar aufgehoben werden konnte. Die Lean Production stellte eine Art „magisches Dreieck“ dar, das die Ziele Qualität, Produktivität und Lieferzeit gleichzeitig erfüllte. Ein ganz entscheidender Punkt war aber der, dass sich in Nummi die Beziehung sowohl zum Kunden als auch zum Mitarbeiter in der Unternehmenskultur neu manifestierte.

Im Werk 2006 mit dem JD Power Gold Plant Quality Award, zum dritten Mal seit 2001 ausgezeichnet, wurden im letzten Vierteljahrhundert mehrere Mio. Pkw und Pick-ups der Marken Chevrolet Nova, Toyota FX, Geo Prizm, Corolla, Toyota Voltz und Pontiac Vibe gebaut. Die jährliche Kapazität betrug bei Pkw 250.000 Einheiten, bei Pick-ups 170.000 Fahrzeuge.